

La gestión de las personas en las administraciones públicas: aventuras y desventuras en un servicio de organización

Gonzalo Sáenz Azcoaga

Departamento de Recursos Humanos Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz

22 Octubre 2019

INTRODUCCION

La ponencia está planteada desde el día a día del trabajo en recursos humanos del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.

En ella se trata de conectar el fuimos de los anteriores congresos SUMAS con el somos de la situación actual pasando por el periodo de crisis y llegando a la edición presente.

Enfrentados a un presente en el que tenemos que lidiar con las OPES que no hicimos, los cambios que nos anuncian que son inminentes en la sociedad , en lo público y consecuentemente en nuestra organización y puestos de trabajo.

Preocupados por planificar ese futuro en el que jugaremos con la baza de las jubilaciones para gestionar nuestras vacantes y crear puestos "modernos".

Todo ello con muchas incertidumbres: ¿Seguiremos prestando los mismos servicios, de la misma forma, con la misma gente?

El objetivo es plantear estas preguntas desde el terreno, desde nuestra organización concreta y movilizar a la propia organización a iniciar un proceso de reflexión para resolverlas.

CUESTIONES A TRATAR

PRIMERO: PRESENTACION

- 1 LOS SERVICIOS MUNICIPALES DE VITORIA-GASTEIZ
- 2 ORGANIGRAMA DEL AYUNTAMIENTO
- 3 LAS PERSONAS EN EL AYUNTAMIENTO
- 4 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
- 5 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

SEGUNDO: PASADO, PRESENTE Y FUTURO

- 6 QUÉ HEMOS HECHO HASTA AHORA
- 7 EN QUÉ ESTAMOS
- 8 QUÉ NOS PREOCUPA
- 9 HACIA DÓNDE VAMOS
- 10 QUÉ QUEREMOS HACER A CONTINUACION

1 LOS SERVICIOS MUNICIPALES DE VITORIA-GASTEIZ

1-La población de Vitoria creciendo, 246.149, lo que supone 11.408 habitantes más que en 2009 (Las tres capitales vascas han aumentado su población el año pasado, pero Vitoria es la que experimentó la mayor subida, con 2.334 personas).

2 - Pirámide de edades envejeciendo: 20% SON MAYORES DE 65 Y 19% MENORES DE 20. Alta segregación espacial: barrios muy jóvenes y barrios muy viejos.
Necesidad de rehabilitar más que de crecer

[EUSTAT PIRAMIDE](#)

3- Amplio abanico de Servicios municipales La gran mayoría con gestión directa

- Residencias de mayores
- Pisos de acogida y albergue
- Escuelas infantiles (5)
- Escuelas de música, folklore y danza
- Centros de promoción del empleo
- Centros culturales, de exposiciones, de congresos
- Instalaciones deportivas
- Centros cívicos integrados (deporte+sociocultural)
- Estación de autobuses
- Red de teatros
- Limpieza y mantenimiento de centros municipales
- Etc..

2 EL ORGANIGRAMA DEL AYUNTAMIENTO

- [Reglamento Orgánico del Gobierno y la Administración del Ayuntamiento de Vitoria Gasteiz](#)
- [organigrama general](#)
- **2.1. Organigrama GENERAL**
 - **1 Corporación municipal:** Ayuntamiento, organismos autónomos (3), empresas (3)
 - **5 Organos directivos**
 - **3 Áreas de gobierno:** reparto equipo de gobierno
 - **12 Departamentos** sectoriales (servicios personas y territorio) y de soporte (hacienda, recursos humanos, administración municipal)
 - **4 Niveles de estructura:** área departamento servicio unidad
 - **13 Responsables políticos/as** (7 pnv, 6 pse) y técnicos/as (19)
- **2.2 Organigrama POR DEPARTAMENTOS**
 - A nivel de unidad con responsables de servicio
 - Concepto de pull administrativo
 - Códigos orgánicos

3 LAS PERSONAS EN EL AYUNTAMIENTO

ESTADÍSTICAS DE LA PLANTILLA MUNICIPAL

- **TAMAÑO Y GENERO: Algo más grandes y con más mujeres**
 - CRECIMIENTO MODERADO Somos 4.146 personas en la corporación municipal. De ellas 3525 son plantilla municipal y el resto de empresas y organismos autónomos. En 2009 éramos 3154.
 - CADA VEZ MAS MUJERES En 2009 las mujeres representaban un 57% en 2019 son un 60%
- **EDAD: Envejeciendo y empezando a jubilarnos significativamente**
 - Nuestra media de edad se sitúa en 2019 en 48,1 años. Hemos envejecido, en el 2011 era de 43 años
 - En 2018 se jubilaron 98 personas y en 2019 se jubilarán 114 (de los cuales 100 antes de los 65 años)
 - En los próximos 5 años se jubila potencialmente (65 años) el 8% de la plantilla 220 personas, de ellos 123 son de grupo E y C2 (CD11 a 15) y 23 son jefaturas (cd25 a 30)
- **GRUPO: baja presencia de A1 y A2 con distribución estable en el tiempo**
 - El grupo más representado es el C1 con 32% ,los grupos E y C2 representan el 49%, Los grupos A1 y A2 representan un 25% de la plantilla
 - No ha habido variaciones sustanciales en la composición por grupos desde 2002
 - El 12% pueden considerarse jefes un 23% técnicos y un 10% administrativos. El 39% son el grupo subalterno y el 15% se dedican a labores de seguridad
 - Las mujeres son mayoría en todos los grupos de función excepto en los de mandos intermedios y seguridad

3 LAS PERSONAS EN EL AYUNTAMIENTO

Previsiones de jubilación potencial (64 años) por año y complemento de destino

		AÑO DE JUBILACION			
Cuenta de DUPLI	JUBILA2				
Complemento destino	-2020	2020-25	2025-30	MAS 2030	Total general
11	3	56	122	235	416
12		1	1	26	28
14		46	101	288	435
15		20	41	99	160
16			1	5	6
17			13	79	92
18		11	13	84	108
19		20	104	585	709
20		3	8	16	27
21		6	39	84	129
22		1	9	31	41
23		23	56	201	280
24		10	26	130	166
25		4	11	18	33
26	3	11	24	37	75
28	2	8	10	15	35
29				1	1
Total general	8	220	579	1934	2741
		8%	21%	71%	100%

3 LAS PERSONAS EN EL AYUNTAMIENTO

ESTADISTICAS DE LA PLANTILLA MUNICIPAL

- **VINCULO: Cada vez menos fijos (nos jubilamos y más interinos, no OPE)**
 - Hay 1064 puestos ocupados por interinos. Esto supone una tasa de interinidad de 39%
 - La temporalidad es 21 puntos mayor en las mujeres 57% que en los hombres 36%
 - Han crecido también las adscripciones provisionales (frente a las fijas) y las comisiones de servicio
- **PUESTOS: muchos puestos distintos y algunos muy numerosos, en gran medida ocupados de forma interina**
 - Hay 302 puestos de trabajo distintos y 2755 dotaciones
 - Los puestos con más de 200 dotaciones son: agente de policía (320), limpieza 2 (295), administrativo (254) y agente de información y control (249)

4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- **OBJETIVO** : PLANIFICACION Y GESTIÓN DEL PERSONAL DEL AYUNTAMIENTO.
 - Presupuesto : 147 millones 38% del presupuesto municipal
 - 46 personas trabajando
- **ESTRUCTURA**
 - DIRECCION
 - SERVICIO ADMINISTRATIVO : contratos (aprox 7000), ss, nómina, gestión de presencia, atención a las personas (excedencias, jubilaciones, permisos...) finalizaciones de contratos.
 - SERVICIO DE RECURSOS HUMANOS
 - Calendarios (80 mesas de calendarios), vestuario, sustituciones...
 - Unidad de selección: selecciona las personas :ope (11 procesos actualmente, movilidad, listas...
 - Unidad de formación y comunicación, (cursos de formación (en torno a 200, gestión minfoweb)
 - Unidad de Calidad: Cartas de servicio, modelo de gestión avanzada
 - SERVICIO DE PREVENCIÓN de riesgos laborales (incluye el servicio de salud laboral) mancomunado para toda la corporación
 - SERVICIO DE ORGANIZACIÓN. Gestión de rpt (326 puestos) organización departamentos (90 unidades organizativas)

4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Ayuntamiento
de Vitoria-Gasteiz
Vitoria-Gasteizko
Udala

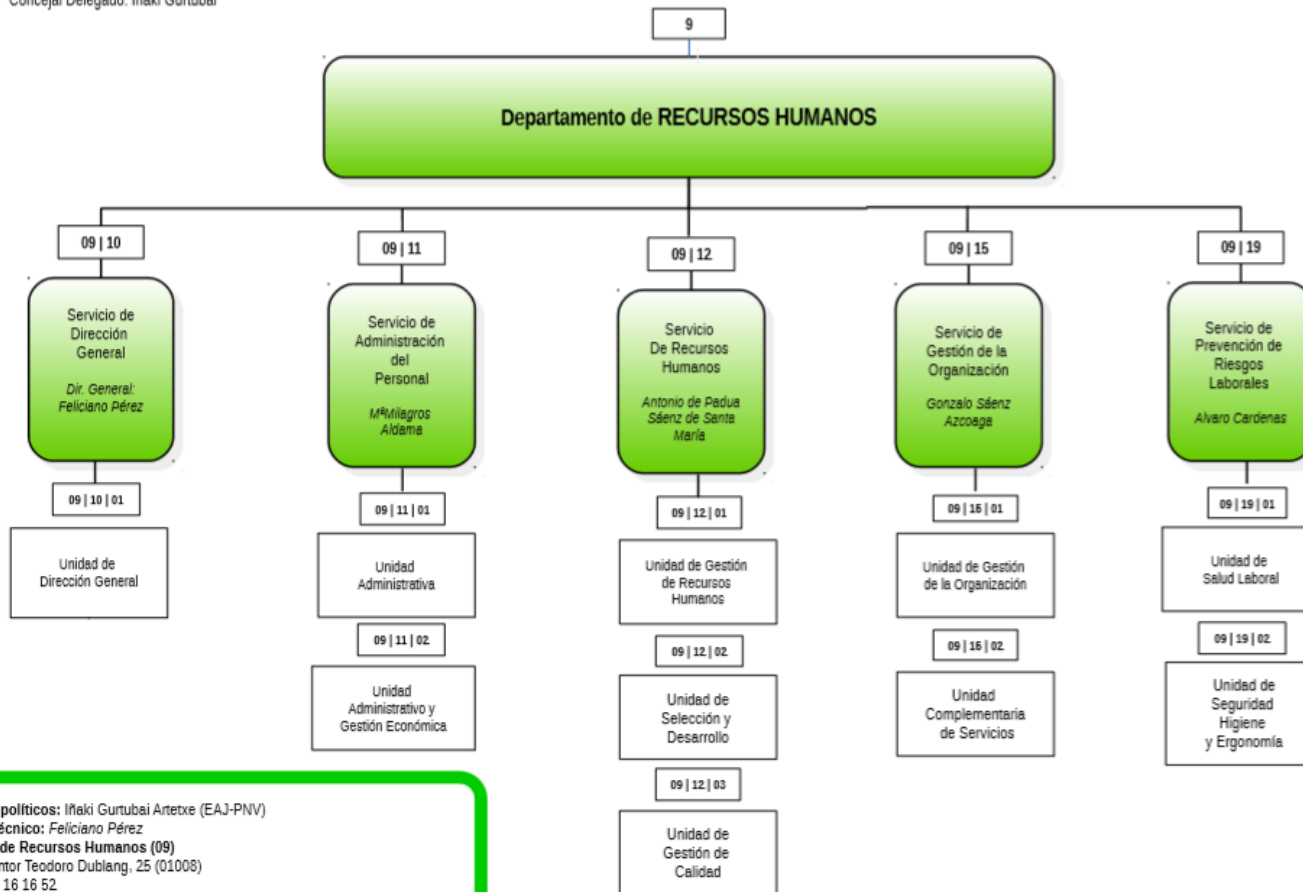
Área de ALCALDÍA, DEPORTE Y SALUD, HACIENDA Y RECURSOS HUMANOS

Responsable Político: Iñaki Gurtubai Artetxe (EAJ-PNV)

Coordinador General: Jonatan Moreno Carranza

Fecha de actualización: 20/09/2019

Concejal Delegado: Iñaki Gurtubai



Responsables políticos: Iñaki Gurtubai Artetxe (EAJ-PNV)

Responsable técnico: Feliciano Pérez

Departamento de Recursos Humanos (09)

Ubicación: C/Pintor Teodoro Dublang, 25 (01008)

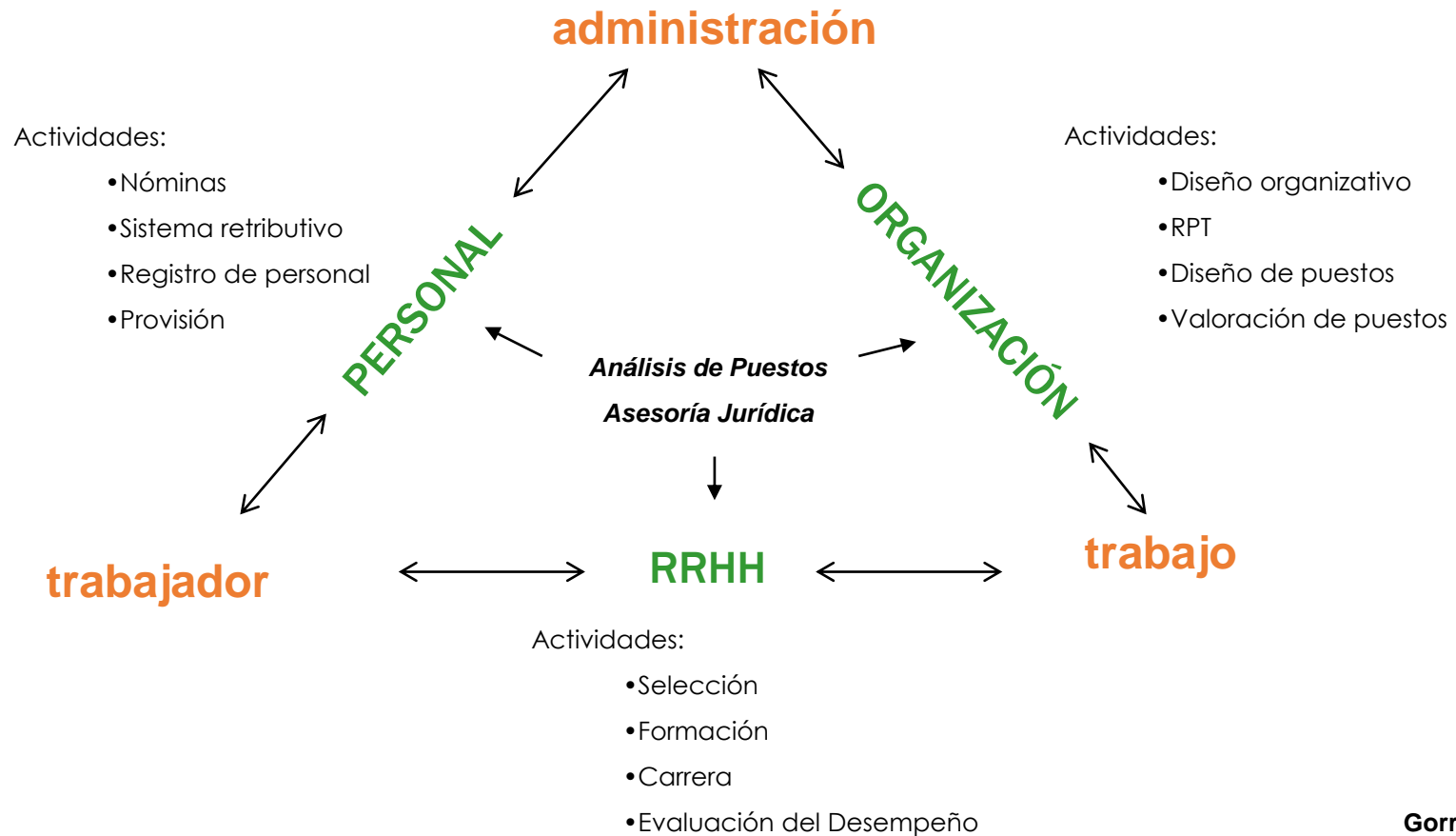
Tfno.: + 34 945 16 16 52

4 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PRINCIPIOS

Basado en “El nuevo modelo de organización y recursos humanos en la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco

http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/41-12_MikelGorritiBontiguiFernandoTo%C3%B1aGuenaga.pdf



5 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- **LEGISLACION (TREBEP, LVFP)**
- **PLAN DE RACIONALIZACION 2018-2019**
- **ESTRUCTURA ORGANICA (ALCALDE): MODIFICACIONES DE DEPARTAMENTOS ,SERVICIOS Y UNIDADES . READSCRIPCION DE PUESTOS (CONCEJAL)**
- **LA PLANTILLA PRESUPUESTARIA (PLENO):AMORTIZACION CREACION MODIFICACION DE PLAZAS**
- **LA RELACION DE PUESTOS DE TRABAJO RPT (JUNTA DE GOBIERNO): MODIFICACION DE PUESTOS**
- **CATALOGO PUESTOS DE TRABAJO : MODIFICACION DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS**
- **VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO: VALORACION ACTUAL, VALORACIONES PARCIALES, PROYECTO DE EVALUACION GLOBAL**

6 QUÉ HEMOS HECHO

ORGANIZAR EL SUMAS: TEMAS TRATADOS POR AÑOS

TEMA	2005	2006	2007	2008	2009	2011	2010	2012	2019	Total general
ABSENTISMO	1	1								2
COMPETENCIAS	1		2		1					4
COMUNICACIÓN	3	3	2		2	1			1	12
CONFLICTO	3	4								7
DESEMPEÑO	1	4				1	2			8
EBEP		1	3	3		1		2		10
FUTURO		1	3		1	2	2	1	3	13
GESTION	3		1	1	2	1	2	3		13
SELECCIÓN	1		2			1			1	5
CARRERA				1			3			4
CONCILIACION				2		1		1	1	5
CRISIS					1	2	3	3		9
PUESTOS					2	1	2		1	6
CLIMA				1	1	1		1		4
ETICO				1					1	2
LEY			1				1			2
Total general	13	14	14	9	10	12	15	11	8	106

6 QUÉ HEMOS HECHO HASTA AHORA

EL DISCURSO DE LOS SUMAS PASADOS

- PRIMERO: COMUNICACIÓN CONFLICTO Y DESEMPEÑO (2005-06)
- DESPUES HABLAMOS DEL EBEP Y DE UN FUTURO ESPERANZADOR (2007-08)
- LUEGO PASAMOS A HABLAR DE LA CRISIS COMO OPORTUNIDAD (2009-2012)
- SE SUSPENDIÓ EL CONGRESO (¡ESTABAMOS EN CRISIS! 2013-18)
- RETOMAMOS EL CONGRESO HABLANDO DEL FUTURO (2019)

LA DESAZON DE LA CRISIS

- LA ESPERANZA DEL EBEP NUNCA DESARROLLADO (que inventen otros)
- LA NUEVA LEY DE FUNCION PUBLICA VASCA NONATA (siempre cocinándose)
- LA VALORACION DE PUESTOS SOBRE LA MESA (nadie sabe quien no quiso)
- EVALUAR EL DESEMPEÑO, UNA QUIMERA (no vale pagar dos veces la antigüedad)
- ADMINISTRACION DIGITAL Y SUS AJUSTES (ponme otro administrativo para lo digital)

LA DECADA DE AUSTRERIDAD CRECER PRECARIAMENTE

- AUMENTANDO INTERINOS PARA CUBRIR PLAZAS DE RPT
- CREANDO PROGRAMAS TEMPORALES DE EMPLEO PARA NUEVAS NECESIDADES (TODAVIA MAS INTERINOS PERO DE SEGUNDA)
- HACIENDO FOTOCOPIAS DE NUESTRA ESTRUCTURA Y LOS PUESTOS (LOS MISMOS SERVICIOS Y DE LA MISMA FORMA QUE EN EL SIGLO XX)
- TUNEANDO LA RPT (Mediante Complementos de productividad y de funciones. RPT en B)
- DEDICADOS A REALIZAR AJUSTES INTERNOS NOTORIO (Plan escala administrativa, Servicios de atención ciudadana..)

7 EN QUÉ ESTAMOS

EL ACUERDO POR EL EMPLEO (+ acuerdo Pleno municipal)

LOS PROCESOS DE ESTABILIZACION reducir la interinidad al 8%,
EL RELAJO DE LA TASA DE REPOSICION tasa adicional de consolidación

LO PRIMERO: LOS PROGRAMAS

Riesgos de: Indemnizaciones enormes (programas) o indefinidos no fijos
Fijeza del personal interino automática
YA SON ESTRUCTURALES (el 90% A LA RPT)

LO SEGUNDO: MOVIMIENTOS INTERNOS, LA PROVISION AB Y LA PROVISION CD

LO TERCERO: LA OPE GRUPOS AB

LO CUARTO: LA OPE GRUPOS CDE (Se ejecutará por grupos)

ATENDIENDO ADEMÁS: Varias convocatorias de policía y bomberos

Todo ello gracias a un gran Equipo en el departamento que ha visto incrementado su trabajo exponencialmente y sus recursos solo un poquito.

PROCESOS SELECTIVOS FINALIZADOS, EN MARCHA Y PREVISTOS

	CARACTERISTICAS	PLAZAS	SITUACION ACTUAL	PREVISION FINALIZACION
1	Integración de programas a RPT paso a Plantilla Municipal y poder así ser incluidos en OPEs	412	Finalizado en febrero 2019	
2	Provisión grupos A y B	149	Finalizada en noviembre 2018	
3	Provisión grupos C, D y E	382	Finalizada diciembre 2018	
4	OPE grupos A y B, 2017	69	Aprobada en diciembre 2017. En ejecución	Toma de posesión marzo 2019+ 3 meses practicas= Dic. 2019
5	OPE grupos A y B, 2018	63	Aprobada en Enero 2018. En ejecución	Toma de posesión marzo 2019+ 3 meses practicas= Dic. 2019
6	OPE Grupos C, D y E	275	Aprobada en diciembre 2018. Pendiente de realización	2020
7	OPE Grupos C, D y E	207	En proceso de negociación. Aprobación prevista diciembre 2019	2020
8	Ampliación OPE AB	42	En proceso de negociación. Aprobación prevista octubre 2019	Toma de posesión marzo 2019+ 3 meses practicas= Dic. 2019
9	OPE-Disposición Transitoria 4	92	En estudio. Se prevé la aprobación de la convocatoria en 2020	2020

PROCESOS SELECTIVOS FINALIZADOS, EN MARCHA Y PREVISTOS

	CARACTERISTICAS	PLAZAS	SITUACION ACTUAL	PREVISION FINALIZACION	
10	Ejecución OPE 2016 de policía Local	Refuerzo del Servicio de Policía aprobado por junta de gobierno	32	finalizada 22/5/2018	
11	Promoción Interna Agentes I 2017	Refuerzo de los mandos del Servicio de policía	7+8 (ampliación) = 15	Finalizada. En practicas	
12	OPE policía II (Unificada) 2018	La convocatoria se ejecuta de forma unificada con el resto de policías de país vasco en la academia de Arkaute	28	En ejecucion	Julio 2019 inicio practicas, toma posesión Julio 2020
13	OPE policía III (Unificada) 2019	La convocatoria se ejecuta de forma unificada con el resto de policías de país vasco en la academia de Arkaute	39	En ejecucion	Mayo 2020 inicio prácticas
14	OPE Bomberos y Subinspectores	Refuerzo del Servicios de Bomberos aprobado por junta de gobierno	15 bomberos + 5 subinspectores	En ejecucion	Final diciembre 2019
15	Promoción interna Bomberos (cabos y suboficiales)	Refuerzo de los mandos del Servicio de bomberos	Suboficiales (de 2 a 6) cabos (de 7 a 9)	En ejecucion	

8 QUÉ NOS PREOCUPA

1. Lo que nos dicen nuestros expertos de cabecera:
“**es irresponsable convocar OPES en puestos que van a quedar obsoletos**”.
2. Que no hemos podido dar ninguna oportunidad a los interinos a poder acceder a sus puestos después de 10 años trabajando en ellos y son **nuestros compañeros de pupitre**. Y que nuestros hijos lo van a tener difícil para entrar en esta ope.
3. Que tenemos claro que hará falta analistas de Big data y blockchain superguais (y además ogov, egob, STEM, IA, NBIC) con competencias (soft, VUCA, estratégicas y digitales) pero no sabemos **qué va a pasar con los puestos CDE y cómo vamos a hacer la transición**
4. Que tampoco sabemos si nuestros políticos decidirán que la administración tiene que ser un **contenedor de empleo** que sirva de colchón a la desigualdad social o apostarán por una administración exclusivamente eficaz y eficiente o encontraremos un punto intermedio
5. Que no conocemos cuál va a ser la disposición de nuestros compañeros de la **parte social** en este proceso

9 HACIA DÓNDE VAMOS

1. **Cumplir el acuerdo por el empleo**, tasa de interinidad 8% con acuerdo de todos los grupos políticos para reducir la tasa de interinidad
2. **Hemos negociado unas bases OPE AB** que consolidan el empleo (y casi al empleado) y tenemos sobre la mesa la negociación de las Bases OPE CDE
3. **Sacamos a OPE CDE la mayor parte de las vacantes** pero nos reservamos algunas dotaciones de puestos que no tenemos claro a futuro. Estamos negociandolo
4. Tenemos fé en que puedan ejecutarse **ciclos provisión /ope al menos cada 3 años** Esas futuras opes tendrán otras reglas de juego (también puede venir otra recesión y poner a cero la tasa de reposición)
5. Pronosticamos **alta edad media** en nuestros nuevos empleados fijos (jubilaciones) y apostamos por la **formación y promoción interna (sobretitulación?)**
6. La **gestión inteligente de vacantes** y la provisión y promoción interna han de ser los motores para que podamos dar respuesta a los retos del futuro

10 QUÉ QUEREMOS HACER DESPUES DEL CONGRESO

1. **Sacar tiempo del día a día** para poder pensar (esperamos refuerzos en recursos humanos con la OPE AB) y planificar. Priorizar esta actividad porque nos la jugamos
2. **Formar un equipo interdepartamental** que piense en términos de futuro cada uno en su sector:
 - qué necesidades va a haber,
 - qué servicios podemos/debemos prestar y cómo
 - qué competencias y puestos de trabajo lo harán
3. **Mirar que se está haciendo en otros sitios** asesorados por nuestros expertos de cabecera (por ejemplo adecuar nuestro catálogo de puestos a onet o futurelan)
4. **Saber hoy que vamos a hacer mañana y pasado mañana** con cada uno de los puestos de nuestra RPT. Gestión proactiva versus reactiva.(necesariamente con ello hay que cuestionar los ámbitos de responsabilidad y las estructuras organizativas)
5. **Presentar una hoja de ruta** en planificación de recursos humanos al equipo de gobierno
6. **Contaroslo** el año que viene en el SUMAS 2020